

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Komunikasi menurut West & Turner (2008:5) adalah proses sosial dimana individu-individu menggunakan simbol-simbol untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan mereka. Lebih lanjut lagi, komunikasi organisasi (*organizational communications*) adalah komunikasi yang terjadi didalam dan diantara lingkungan yang besar dan luas. Salah satu contoh komunikasi organisasi dalam wilayah nyata adalah aktivitas komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan, yang terdiri dari beragam individu dengan berbagai statusnya. Richard West dan Lynn Turner menjelaskan bahwa komunikasi organisasi sangat bervariasi, karena meliputi komunikasi interpersonal (percakapan antara atasan dan bawahan), kesempatan berbicara didepan publik (presentasi yang dilakukan oleh para eksekutif dalam perusahaan), kelompok kecil (kelompok kerja yang mempersiapkan laporan), dan komunikasi yang menggunakan media (memo internal, e-mail, dan konferensi jarak jauh). (West & Turner, 2008:38).

Dalam dunia kerja atau sebuah organisasi, komunikasi memegang peranan penting, karena keberhasilan berinteraksi dalam organisasi adalah melalui komunikasi. Jika komunikasi dapat berjalan secara efektif, maka informasi dalam dinamika berorganisasipun akan berjalan lancar sehingga

dapat mempercepat proses penyelesaian suatu pekerjaan. Sebaliknya, bila komunikasi terhambat, arus informasi pun tersendat, dan akibatnya tentu akan membuat suatu pekerjaan juga terlambat diselesaikan.

Adanya komunikasi yang terjalin terus menerus dalam sebuah organisasi perlahan-lahan akan membentuk suatu iklim komunikasi organisasi. Iklim komunikasi mempengaruhi cara mereka berorganisasi, kepada siapa mereka berbicara, bagaimana perkembangan mereka, siapa yang mereka sukai, bagaimana kegiatan kerja mereka, cara mereka menyesuaikan diri dalam organisasi dan tujuan organisasi mereka. Dalam organisasi, keterlibatan, mendukung, menjatuhkan, mendukung, menghidupkan, bertahan adalah bentuk-bentuk sikap yang lahir dari iklim komunikasi yang ada pada suatu organisasi. Maka untuk menciptakan sebuah organisasi yang baik dan efektif, hal yang perlu dipertimbangkan adalah menciptakan iklim komunikasi yang efektif. Redding menyajikan tinjauan kritis atas berbagai teori dan riset tentang komunikasi dikalangan organisasi-organisasi industri dan bisnis sampai pada kesimpulan yang antara lain berbunyi : *“The climate of organization is more crucial than are communication skills or techniques (taken by themselves) in creating an affective organization”* (Redding, 1972:111).

Suasana yang nyaman bisa juga didapatkan apabila proses interaksi antar pegawai berjalan dengan baik, dalam hal ini adalah komunikasi antara sesama bawahan atau antara atasan dan bawahan. Dari kenyamanan tersebut akan tercipta suatu iklim komunikasi di sebuah organisasi yang pada

gilirannya akan memberikan pengaruh pada kinerja pegawai. Baik atau tidaknya hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai tergantung dengan iklim komunikasi yang berkembang di organisasi tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Shahrina, et. al di dalam perusahaan minyak dan gas bumi di Perak Malaysia menyatakan bahwa iklim komunikasi sangat penting dalam suatu organisasi karena berkontribusi pada efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi. Iklim komunikasi suatu organisasi dapat mempengaruhi atmosfer di organisasi yang mendorong atau menghambat komunikasi horizontal, naik atau turun diantara para karyawan. Penelitian yang dilakukan disebuah perusahaan minyak dan gas di Malaysia dimana para karyawan harus bekerja dengan bahan kimia yang mudah menguap dan berbagai alat berat. Hasilnya menunjukkan bahwa peran kepemimpinan, pendekatan manajemen puncak untuk konflik mencakup konfrontasi dan kompromi, bukannya non-konfrontasi dan kontrol, yang memiliki tingkat dampak pada iklim yang mendukung komunikasi. (*Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109. (2014:1046 – 1058)

Kinerja karyawan sangat berkorelasi kuat dengan keberhasilan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, dalam menciptakan manajemen yang efektif harus dapat memahami kinerja individu dalam mencapai visi dan misi tujuan perusahaan seperti yang diungkapkan Matis dan Jackson (Noor, 2013:271) bahwa perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Rendahnya kinerja pegawai bukan hanya kesalahan karyawan, organisasi atau perusahaan tidak hanya melihat dari aspek kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan pegawai saja, melainkan juga harus dilihat dari apakah organisasi sudah melihat dan menanggapi keluhan yang disampaikan oleh pegawainya, sebab dengan tanpa menyeimbangkan kepentingan kedua belah pihak, organisasi memandang tujuan organisasi adalah sebagai sesuatu yang sangat penting untuk dicapai, sementara disisi lain pegawai memandang perhatian terhadap keluhannya sebagai sesuatu yang penting pula, maka apa yang menjadi sasaran organisasi secara keseluruhan, dalam hal ini adalah kinerja atau prestasi kerja yang baik sulit untuk dapat diwujudkan. Dalam hal ini, peran pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk menunjang peningkatan kinerja pegawai, dimana gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain (Rivai dan Mulyadi, 2012:42)

Menurut Kreitner & Kinicki (2005:299), mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Nawawi (2003:202) mengatakan gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Dengan kata lain kepemimpinan adalah cara mempengaruhi karyawan untuk secara sukarela mengejar tujuan organisasi.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Md. Salleh et al di sebuah instansi pendidikan tinggi di Malaysia, hubungan yang signifikan antara praktik komunikasi kepemimpinan dengan komitmen organisasi itu penting, oleh karena itu para pemimpin memahami pentingnya membangun hubungan yang positif dengan bawahannya masing-masing. Membangun budaya perusahaan dimana ada komunikasi terbuka dua arah yang terjadi disetiap tingkatan. Komunikasi terbuka diperlukan untuk membangun pengertian kepercayaan dalam pertukaran hubungan, dan secara aktif akan mendorong bawahan untuk memberikan umpan balik. (*Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 16 (2008: 15-29)

Kepuasan kerja menurut Handoko (2012:193) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan. Sedangkan menurut Robbins and Judge (2009:40) kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas telah menjadi prinsip dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Munevver Cetin et al di Bank deposito di Turki, Kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja karyawan dianggap sebagai faktor mendasar bagi keberhasilan organisasi. Karyawan adalah aset terpenting dalam suatu organisasi. Kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan bimbingan untuk organisasi dan memimpin

bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, suatu organisasi perlu memiliki pemimpin yang efisien untuk memimpin dan memotivasi karyawan mereka dalam operasi sehari-hari mereka sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi. (*Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012: 227 – 235)

Sebagai salah satu contoh organisasi dalam konteks perusahaan, CV Agung Mitra Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang kemitraan ayam, yaitu bekerjasama dengan peternak ayam broiler (pedaging). Didalam lingkungan perusahaan kemitraan ayam, kepemimpinan dimulai dari level Kepala Unit (Kanit). Seorang Kepala Unit mempunyai tanggungjawab penuh atas perusahaan yang dipimpinnya, mulai dari strategi perusahaan, pengambilan keputusan, menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan karyawan, mengkoordinasikan kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun horizontal (antara sesama unit/rekan kerja), serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Setiap perusahaan memiliki target perusahaan yang harus dicapai, begitu pula dengan CV Agung Mitra Sejahtera. Dalam sistem kerjanya, perusahaan yang sudah berdiri sejak 2017 ini memiliki target dapat menjalin kemitraan sebanyak 90 peternak setiap bulannya.

Tabel 1.1
Data Kemitraan Periode Januari – Desember 2018

Bulan	Jumlah kemitraan	Prosentase
Januari	75	83 %
Februari	77	85 %
Maret	82	87 %
April	88	86 %
Mei	76	90 %
Juni	79	87 %
Juli	75	83 %
Agustus	70	77 %
September	72	80 %
Oktober	69	76 %
Nopember	65	72 %
Desember	62	68 %

(Sumber : Data perusahaan CV Agro Mitra Sejahtera, 2019)

Dari data diatas, dapat dilihat bahwa dari awal tahun sampai pertengahan tahun, target perusahaan dapat dikatakan bagus. Akan tetapi di enam bulan terakhir, jumlah kemitraan ayam menurun drastis menjadi rata rata 76%. Keadaan seperti ini tentu saja menjadi pukulan yang sangat keras bagi perusahaan karena hampir setengah dari target yang ditetapkan tidak tercapai. Tidak tercapainya suatu target perusahaan dapat disebabkan oleh beberapa faktor, bisa dari intern maupun ekstern perusahaan. Dari intern perusahaan bisa jadi faktor manajemen, sedangkan dari faktor ekstern bisa jadi dari peternak itu sendiri yang berpindah ke perusahaan kemitraan lainnya. Oleh sebab itu, CV Agung Mitra Sejahtera selalu melakukan strategi agar supaya peternak mau bermitra dengan perusahaan.

Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Rivai dan Mulyadi (2012:44) mengatakan bahwa

menurut Contingency Theory Leadership ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seorang pemimpin akan efektif jika gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang terjadi. Teori ini mengemukakan bagaimana tindakan seorang manajer dalam situasi tertentu perilaku kepemimpinannya efektif, artinya bahwa pemimpin dalam memperagakan kepemimpinannya tidak berpedoman pada salah satu pola perilaku dari waktu ke waktu melainkan didasarkan pada analisis manajer setelah ia mempelajari situasi tertentu, lalu melakukan pendekatan yang tepat. Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan sangat bervariasi, seorang pemimpin harus mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosa agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara lapangan diperoleh data bahwa mereka tidak menyukai gaya kepemimpinan pimpinan AMS yang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otokratis, dimana terasa ada jarak antara pimpinan dan bawahan, bawahan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sehingga pemimpin dianggap tidak bisa menciptakan iklim komunikasi organisasi yang nyaman untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berikut ini hasil pra survei yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan CV Agung Mitra Sejahtera sebagai berikut:

Tabel 1.2
Pengambilan Data Pra Survei Gaya Kepemimpinan

No	Gaya Kepemimpinan	Frekuensi
OTOKRATIS		
1	Pimpinan AMS cenderung mengomando sehingga segala aktivitas untuk mencapai tujuan ditentukan dan diputuskan serta tergantung pada pimpinan AMS	10
2	Pimpinan AMS mengharapkan kepatuhan dan kesetiaan karyawan	10
3	Wewenang terpusat pada pimpinan AMS	15
4	Pimpinan AMS tidak mengembangkan inisiatif bawahan	10
5	Pimpinan AMS hanya menuntut prestasi dan hasil kerja bawahan	8
DEMOKRATIS		
1	Pimpinan AMS melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan mendorong keikutsertaan (partisipasi) bawahan dalam berbagai aktivitas yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi.	3
2	Pimpinan AMS selalu berusaha menumbuhkan inisiatif bawahan	5
3	Pimpinan AMS selalu berkoordinasi dengan bawahan dalam setiap kegiatan	5
4	Dalam membuat keputusan pimpinan AMS selalu mempertimbangkan usul dan saran dari bawahan	5
5	Dalam pelaksanaan pekerjaan, pimpinan AMS selalu memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada masing-masing karyawan melalui Kepala Produksi dan Kepala Administrasi sesuai dengan tugas yang diberikan	14
LAISSEZ FAIRE		
1	Pimpinan AMS tidak banyak menggunakan wewenangnya, melainkan memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan mereka	3
2	Pimpinan AMS hanya berpartisipasi dalam memonitor kinerja bawahan	9
3	Pimpinan AMS hanya bersifat pemberi tugas saja tanpa memberikan arahan terhadap tugas yang diberikan	9

(Sumber data: Data pra survei kepada 15 karyawan, 2019)

Tabel 1.3**Pengambilan Data Pra Survei Kondisi Iklim Komunikasi**

No	Kondisi Iklim Komunikasi	Frekuensi
1	Staf dianggap kurang mampu dalam melaksanakan tugas dari pimpinan	7
2	Tidak semua staf dilibatkan dalam kegiatan atau pengambilan keputusan dalam organisasi	13
3	Hubungan antara bawahan dan atasan terbatas dan terkesan ada jarak	9
4	Tidak ada tanggapan mengenai pendapat dan gagasan staf	7

(Sumber data: Data pra survei kepada 15 karyawan, 2019)

Tabel 1.4**Pengambilan Data Pra Survei Kepuasan Kerja**

No	Kepuasan Kerja	Frekuensi
1	Nominal rupiah yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan	10
2	Saling bekerjasama antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan	12
3	Pimpinan mengoreksi pekerjaan karyawan yang belum baik dan benar	7
4	Pimpinan memberikan kesempatan untuk selalu belajar dalam pekerjaan	9

(Sumber data: Data pra survei kepada 15 karyawan, 2019)

Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan adanya tingkat penurunan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan data pra survei, dapat diketahui bahwa terjadi maka dapat diangkat berbagai permasalahan dimana pentingnya faktor-faktor hubungan gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan otokratis yang diterapkan oleh pemimpin di CV Agung Mitra Sejahtera tidak disukai oleh karyawan. Pemimpin dengan gaya otokratis cenderung menuntut hasil kerja tanpa melihat proses yang telah dikerjakan oleh karyawan. Dari data pra survey didapatkan data bahwa karyawan merasakan ada jarak antara pimpinan dan para karyawan. Data pra survey menunjukkan karyawan kurang mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, dalam proses pengambilan keputusan bawahan juga tidak dilibatkan. Dari hasil yang didapatkan dari pra survey dapat disimpulkan pemimpin CV Agung Mitra Sejahtera tidak bisa menciptakan iklim komunikasi yang mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

1.2. Perumusan Masalah

Seharusnya CV Agung Mitra Sejahtera dalam menjalin kemitraan dengan peternak ayam dalam satu bulan adalah sebanyak 90 peternak (data perusahaan). Untuk memenuhi targetnya, perusahaan memiliki *Technical Support* (TS) yang bertugas mencari peternak untuk bermitra dengan perusahaan. Didalam suatu perusahaan gaya kepemimpinan dapat menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya, karena seorang pemimpin akan menentukan kemana arah perusahaan akan berjalan. Iklim muncul dan didukung oleh praktik-praktik komunikasi. Iklim organisasi juga meliputi iklim komunikasi organisasi, penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan

produktivitas dan kinerja. Iklim komunikasi organisasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas atau kinerja organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha ini merujuk pada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan, dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah.

Namun kenyataannya dari data yang diperoleh dalam enam bulan terakhir bulan Juli sampai Desember 2018 jumlah peternak yang berkerjasama dengan perusahaan mengalami penurunan. Banyak faktor yang mempengaruhi tidak terpenuhinya target perusahaan, indikasinya bisa dari dalam maupun luar perusahaan. Dari dalam perusahaan bisa disebabkan oleh manajemen perusahaan dan SDM yang kurang memadai, sedangkan dari luar perusahaan dari peternak itu sendiri. Tidak tercapainya target perusahaan merupakan masalah yang besar bagi perusahaan, karena hidup dan berkembangnya suatu perusahaan tergantung pada target yang akan dicapai.

Dari yang seharusnya perusahaan bisa menjalin kemitraan sebanyak 90 peternak ayam setiap bulannya, akan tetapi kenyataan dilapangan hanya dapat menjalin kemitraan dengan 68 peternak ayam (data rata-rata selama periode Juli - Desember 2018). Dengan kata lain hanya tercapai 76% dari target yang seharusnya. Berdasarkan latar belakang masalah dan penjelasan diatas muncul pertanyaan dalam penelitian ini, adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV Agung Mitra Sejahtera? Adakah pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan CV

Agung Mitra Sejahtera? Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV Agung Mitra Sejahtera? Adakah pengaruh gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV Agung Mitra Sejahtera?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan

1.4. Signifikansi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1.4.1. Signifikansi Akademis

Dari segi pengembangan keilmuan, hasil temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan kajian ilmu komunikasi dan dinamikanya, terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, iklim komunikasi

organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sehingga dapat memberikan pengetahuan yang lebih luas dan mendalam mengenai peran komunikasi dalam segala praktek komunikasi.

1.4.2. Signifikansi Praktis

Sebagai bahan masukan bagi CV Agung Mitra Sejahtera dan untuk bahan evaluasi tentang gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi, kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Bagi pimpinan (kepala unit), sebagai bahan masukan dalam memberikan pengarahan kepada bawahannya serta memperbaiki sistem kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Bagi peneliti sendiri, dapat menambah wawasan dalam melatih diri berpikir ilmiah sehingga menjadi bekal pada penelitian dimasa yang akan datang.

1.4.3. Signifikansi Sosial

Dapat menjadi bahan masukan bagi pihak-pihak kemitraan dan masyarakat pada umumnya serta diharapkan dapat membantu menyelesaikan masalah dan memberikan solusi yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. *State Of The Art*

Tabel 1.5
Ringkasan *State Of The Art*

No	Penulis	Judul	Tema	Tujuan	Teori	Metoda Penelitian	Kesimpulan
1	Munevver Cetin, Melisa Erdilek Karabay, Mehmet Naci Efe (<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>)	The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. 2012	Leadership styles and communication competency of bank managers in Turkish Bank	In this paper aim to identify the mediating effect of leadership styles and the communicating competency of bank managers on the job satisfaction of employees. To claim the hypotheses, a field survey was conducted.	Theory of Communication Competence	1. Data obtained from questionnaires is analyzed and the empirical evidence is evaluated through the regression analyses. 2. The research instrument contains items prepared on a 5-point Likert scale from: 1- strongly disagree, 2- disagree, 3- neither agree nor disagree, 4-agree, 5- strongly agree	1. Empirical findings reveal that interactive leadership style and communication competency have a stronger relationship with job satisfaction. 2. Transformational and individual oriented leadership don't have any clear influence on bank employees' job satisfaction
2	Shahrina Md Nordin, Subarna Sivapalan, Ena Bhattacharyya, Hezlina Hashim Wan Fatimah Wan	Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in	Conflict Management in oil and gas company	The study thus investigates the impact of communication conflict strategies used by the personnel on the overall organizational communication climate	Conflict Management Model	1. One hundred fifty questionnaires were distributed to the personnel in the company. The return rate of the questionnaire was more than eighty percent as one hundred	The findings discuss the impact of various communicative strategies used in conflict management on the organizational communication climate. The overall findings suggest that conflicts management is related to the roles the personnel play in the organization. In

	Ahmad, Azrai Abdullah (<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>)	an Oil and Gas Company. 2014		in a high-risk workplace environment		twenty five responded to the questionnaires. 2. The instrument is selected because of its highly established reliability using Cronbach's Alpha (see Mhaskar, 2010), it focuses on communication and the underlying assumption that conflicts are highly situational.	assuming the leadership role, the top management's approach to conflicts include confrontational and compromise, instead of non-confrontation and control, which have a degree of impact on the communication supportive climate. The executives, technical staff, non-technical staff have different approaches in conflict management strategies.
3	Md. Salleh Hj. Hassan And Chua Yong Ai (<i>Pertanika J. Soc. Sci. & Hum</i>)	Relationships between Leadership Communication Practices and Organisational Commitment in a Selected Higher Education Institution. 2008	Leadership communication practices in selected higher education institute	The main objective of this study was to examine the relationship between leadership communication practices and organisational commitment among the staff in a selected institution of higher education	The Role of Leader-Member Exchange (LMX) Theory	Stratified random sampling was used for sample selection and a total of 235 respondents participated in this study using a questionnaire survey method. Data were analyzed using descriptive statistics, t-test, Pearson Product Moment correlation, and Multiple Regression using both enter and stepwise methods.	1. Correlation analysis showed significant relationships between leadership communication practices and organisational commitment. 2. While communication climate tended to be a good predictor of organisational commitment. 3. Through effective leadership communication practices, a leader is able to influence and convince employees to be more committed towards their organisation in order to achieve organisational objectives.

							4. In conclusion, this research shows that leadership communication practices can contribute towards higher staff commitment in an organisation
4	Ramesh Krishnan, Koe Wei Loon, Norashikin Zainuddin Tan (<i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i>)	The Effects of Job Satisfaction and Work-Life Balance on Employee Task Performance. 2018	Task performance of employees among academics staff in selected educational institutional in Malaysia	This study was aimed to examine the role of job satisfaction and work-life balance on task performance of academic staffs in a selected public higher learning institution in Malaysia	Social Exchange Theory	This study use a quantitative research method and was participated by 120 respondents. Interviews were conducted with key company personnel to obtain information about factors affecting the academics staff's task performance. Secondary data acquired from internal and external sources were used to support the primary data obtained to ensure precise analysis and interpretation	1. The research finding showed a positive association between job satisfaction and work-life balance on academicians' task performance. 2. The findings also showed that job satisfaction tend to be the strongest predictor of academicians' task performance compared to work-life balance
5	Abdul Razak, Sarpan Sarpan, Ramlan (<i>Journal of Accounting, Business and Finance Research</i>)	Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance. 2018	Employee performance in Makasar Government Region	The purpose of this study is to know (1) Promotion of positions held; (2) Employee job satisfaction; (3) employee performance; (4 The influence of promotion and job	Promotion of position, work satisfaction, and employee performanc e concepts	The method used is descriptive survey method and explanatory. The unit of analysis in this research is the employees of Makassar Government Region, with a sample of 50 people, and the method of analysis used is the	Promotion positions Makassar Government Region has in accordance with the field and expertise, Job Satisfaction employees of Makasar Government Region currently considered satisfied, Employees of Makassar Government Region is considered

				satisfaction on employee performance in Makasar Government Region, either simultaneously or partially		frequency distribution and path analysis.	to have a high enough performance as well as job promotion and job satisfaction affect the performance of employees of Makassar Government Region, but when viewed partially, it turns out the promotion of dominant positions affects their performance.
6	Muhammad Ali, Shen Lei, Xiao-Yong Wei (<i>Journal of Innovation & Knowledge</i> 3)	The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. 2018	Strategic human resources management Chinese Bank	This study examined the way the employee relations climate mediates the relationship between strategic HRM practices and organizational performance in Chinese banks	ERC concept by Riordan	Respondents in this study Senior employees of Chinese banks based in Shanghai provided data by responding to a survey questionnaire. CFA and SEM in AMOS 18 were used to test the hypotheses and evaluate measurement validity	The results indicate that strategic HRM has a significant positive relationship with operational performance. In addition, the employee relations climate was found to mediate the relationship between strategic HRM and organizational performance

1.5.2. Kebaruan Penelitian

Kebaruan dari penelitian ini adalah penelitian ini memfokuskan perhatian pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini lebih memusatkan perhatian pada pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori strukturasi sebagai teori besar dan teori kognitif sosial sebagai teori pendukungnya. Hal ini tentu saja berbeda dengan penelitian terdahulu yang menggunakan *Social Exchange Theory*, *Theory of Communication Competence* serta beberapa konsep atau model yang sudah dipaparkan di state of the art. Penelitian ini melanjutkan penelitian dari Abdul Razak, Sarpan Sarpan, Ramlan yang berjudul *Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance*.

1.5.3. Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma positivistik. Asumsi yang mendasari penggunaan paradigma ini adalah untuk menguji penelitian harus memenuhi validitas internal yakni derajat ketepatan hasil penelitian dalam memetakan fenomena yang dikaji, dan validitas eksternal yakni derajat hasil penelitian yang dapat digeneralisasikan untuk berbagai setting, reliabilitas sejauh mana penelitian dapat diulang, serta objektivitas hasil penelitian bebas bias nilai.

Menurut Lincoln dan Guba (1985:187) penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan *positivisme* yaitu didasarkan pada klasik atau objek. Dimana pada hakikatnya penelitian kuantitatif dalam ilmu-ilmu sosial menerapkan filosofi yang disebut “*deducto hipothetico verifikatif*” artinya masalah penelitian dipecahkan dengan bantuan cara berpikir deduktif melalui pengajuan hipotesis yang dideduksi dari teori-teori yang bersifat universal dan umum, sehingga kesimpulan dalam bentuk hipotesis inilah yang akan diverifikasi secara empiris melalui cara berpikir induktif dengan bantuan statistika *inferensial*.

Pendekatan teoritik yang memiliki keterkaitan dengan model *hypothetico deduktive* adalah *nomothetic theory*. Tujuan dari *nomothetic theory* adalah membuat pernyataan yang kuat mengenai fenomena serta mengembangkan generalisasi yang tetap benar di berbagai situasi sepanjang waktu. Dalam hal ini peneliti sangat analitis serta mencoba untuk mendefinisikan setiap bagian dan sub bagian objek yang diteliti yang didasarkan pada empat proses metode deduktif, yaitu: mengembangkan pertanyaan, merumuskan hipotesis, menguji hipotesis, dan merumuskan teori. (Littlejohn dan Foss, 2009:30).

1.5.4. Teori Strukturasi

Fungsi komunikasi organisasi, terdapat dalam iklim komunikasi. Poole dan McPhee (dalam Littlejohn, 2011:376) mendefinisikan iklim komunikasi secara struktural sebagai sebuah sikap kolektif yang terus

dihasilkan dan dihasilkan kembali oleh interaksi anggota. Iklim komunikasi muncul dari interaksi antara mereka yang ikut serta atau bergabung dalam organisasi. Iklim komunikasi merupakan hasil dari strukturasi keduanya merupakan perantara dan hasil interaksi. Iklim komunikasi organisasi menggunakan teori strukturasi yang merupakan proses dimana sistem diproduksi dan direproduksi melalui pemakaian aturan dan sumber daya oleh anggota-anggota. Aturan dan sumber daya untuk komunikasi dan pengambilan keputusan biasanya dipelajari melalui organisasi itu sendiri dan juga dari pengalaman masa lalu dan aturan pribadi anggota-anggotanya. Strukturasi memberikan fondasi yang berguna untuk mempelajari dampak yang dimiliki oleh aturan dan sumber daya terhadap keputusan kelompok dan komunikasi organisasi. Selain itu, strukturasi juga membantu menjelaskan bagaimana aturan-aturan ini diubah atau dikonfirmasi melalui interaksi. Yang terakhir, strukturasi bersifat komunikatif: “Berbicara adalah tindakan. Jika struktur benar-benar diproduksi melalui interaksi, maka komunikasi lebih dari sekadar pengantar tindakan; komunikasi adalah tindakan” (Modaff & DeWine dalam West dan Turner, 2012:298).

Strukturasi adalah sebagai proses akibat yang tidak diharapkan dari tindakan menciptakan norma, aturan, dan susunan sosial lain yang membatasi atau mempengaruhi tindakan dimasa depan (Littlejohn, 2011:375). Sedangkan susunan adalah manifestasi dan juga hasil dari komunikasi dalam organisasi. Ada tiga macam susunan organisasi yang diciptakan ketika individu saling berkomunikasi dalam pusat strukturasi

yaitu konsepsi, implementasi dan resepsi. Selain susunan organisasi, iklim komunikasi juga dapat muncul dari strukturasi. Secara tradisional, iklim komunikasi dipandang sebagai salah satu variabel kunci yang mempengaruhi komunikasi dan produktivitas serta kepuasan anggota organisasi.

Menurut Poole dan McPhee, iklim komunikasi merupakan penjelasan kolektif tentang organisasi yang membentuk harapan dan perasaan anggotanya dan juga kinerja organisasi. Anggota organisasi membuat iklim organisasi ketika mereka menjalani kegiatan sehari-hari mereka, dan setiap organisasi sebenarnya memiliki beragam iklim untuk kelompok yang berbeda.

Teori strukturasi (*Structuration theory*) dari Anthony Giddens adalah teori umum mengenai tindakan sosial yang menyangkut hubungan antara agensi dengan struktur. Teori ini menyatakan bahwa kegiatan manusia adalah suatu proses untuk menghasilkan dan menghasilkan kembali berbagai sistem sosial. Elemen yang membentuk teori strukturasi adalah sistem, aturan, sumber daya, struktur, kualitas struktur (Morissan, 2013:60). Dalam suatu organisasi ada lima unsur-unsur dalam pembentuk organisasi yakni anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktik-praktik pengelolaan, struktur organisasi, dan pedoman organisasi (Pace & Faules, 2006:151).

Teori strukturasi (*Structuration theory*) menjadi landasan teori untuk penelitian ini, dimana struktur merupakan manifestasi dan produk dari

komunikasi dalam organisasi. Struktur formal organisasi seperti terlihat pada peraturan kerja karyawan, struktur organisasi dimana didalamnya tertera kedudukan masing-masing pegawai dengan jelas, dan berbagai pengumuman tentang kebijakan yang membuka peluang munculnya komunikasi langsung dan tidak langsung. Komunikasi langsung berarti terbukanya peluang bagi pegawai untuk membicarakan mengenai komunikasi didalam kantor. Komunikasi tidak langsung berarti memberitahu kepada pegawai mengenai lembaga secara tidak langsung, misalnya mengenai edaran disiplin pegawai, aturan-aturan kepegawaian, dan lain-lain. Arus komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi ada dua, yakni arus komunikasi vertikal yang meliputi arus komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*). Arus komunikasi yang kedua adalah arus komunikasi horizontal yakni arus komunikasi yang berlangsung antara karyawan dalam jenjang atau tingkatan yang sama.

Bila organisasi dianggap sebagai suatu struktur atau wadah yang telah ada sebelumnya, maka komunikasi dapat dianggap sebagai substansi nyata yang mengalir keatas, kebawah, dan kesamping dalam suatu wadah (Putnam dalam Pace, 2006:34). Dalam pandangan itu, komunikasi berfungsi mencapai tujuan dari sistem organisasi. Fungsi-fungsi komunikasi lebih khusus meliputi pesan-pesan mengenai pekerjaan, pemeliharaan, motivasi, integrasi dan inovasi. Komunikasi mendukung struktur organisasi dan adaptasinya dengan lingkungan. Bila organisasi merupakan suatu informasi besar, maka maksud proses informasi adalah untuk memperoleh informasi

yang tepat bagi orang yang tepat dan pada saat yang tepat. Strukturasi juga menimbulkan apa yang disebut dengan iklim komunikasi, dan dipandang sebagai salah satu variabel penting yang mempengaruhi komunikasi yang selanjutnya juga mempengaruhi produktivitas karyawan (Poole dalam Morissan, 2013:427).

Struktur organisasi tercipta ketika individu berkomunikasi dengan individu lainnya pada lokasi konsepsi, implementasi dan resepsi. Walaupun setiap anggota organisasi berkomunikasi satu sama lain dari waktu ke waktu pada salah satu lokasi tersebut, namun strukturasi cenderung mengalami pengkhususan atau spesialisasi. Manajemen puncak biasanya hanya terlibat pada kegiatan komunikasi pada level konseptual (lokasi konsepsi), para staf melakukan komunikasi pada level pelaksanaan pekerjaan (lokasi implementasi), dan tenaga kerja lainnya pada tingkatan yang lebih rendah yaitu level resepsi.

Hasil atau tindak lanjut dari setiap keputusan baru sangat dipengaruhi oleh pola-pola komunikasi yang berlangsung dan keahlian komunikasi orang-orang yang terlibat. Dalam hal ini dampak bahwa, iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja pegawai.

1.5.5. Teori Empat Sistem

Likert (dalam O'Hair, Friedrich & Dixon, 2005, p.152-153) menyatakan bahwa umumnya seorang pemimpin menggunakan empat gaya komunikasi, yaitu :

1. System I (*Authoritarian*)

Pemimpin System I ini bersifat task oriented, sangat terstruktur, dan otoriter. Hubungan interpersonal tidaklah begitu penting. Pemimpin System I memiliki tingkat kepercayaan yang sangat kecil terhadap bawahannya dan tidak melibatkan mereka di dalam pengambilan keputusan. Bawahan bekerja dengan iklim yang terintimidasi dan rasa takut. Komunikasi hanya berjalan dari atasan ke bawahan saja mengikuti rantai pemerintahan.

2. System II (*Controlling*)

Pemimpin System II bersifat task oriented, namun juga mengontrol organisasi atau unit di dalamnya, bersifat sedikit otoriter. Pemimpin merendahkan bawahan dan walaupun tidak terlalu ketat, ia juga memiliki ketidakpercayaan kepada bawahannya. Bawahan memiliki izin untuk berpendapat pada saat pengambilan keputusan, namun permasalahan organisasi diselesaikan seluruhnya oleh jajaran atas perusahaan. Meskipun sebagian besar arus komunikasinya dari atasan kepada bawahan, tetapi beberapa interaksi masih terlihat langsung antara jajaran atas perusahaan dan jajaran bawah perusahaan

3. System III (*Collaborative*)

Pemimpin System III secara terbuka menempatkan keyakinan dan kepercayaan kepada bawahannya. Seorang atasan mengontrol bawahan melalui negosiasi dan kolaborasi. Bawahan memiliki hak untuk berpendapat dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang

menyangkut persoalan kerja mereka. Arus komunikasi mengalir secara relatif dua arah, yaitu dari atasan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan dalam hierarki organisasi.

4. System IV (*Nurturing*)

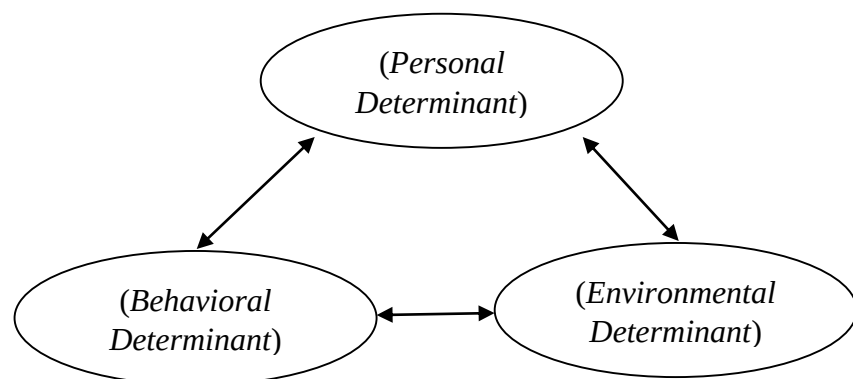
Pemimpin System IV berkonsentrasi pada hubungan baik dengan atasan sekaligus bawahan mereka. Mereka memelihara keyakinan dan kepercayaan kepada bawahannya serta memberi mereka motivasi dan semangat dalam proses pengambilan keputusan di seluruh jajaran perusahaan. Pemimpin System IV tidak menggunakan rasa takut, intimidasi, dan ancaman. Motivasi para pekerja dihasilkan dari partisipasi mereka dalam mencapai target organisasi. Proses pertukaran pesan yang terjadi di dalamnya bersifat bebas dan sangat terbuka baik dari atasan, bawahan, juga keduanya.

1.5.6. Teori Kognitif Sosial

Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*) pemikiran Albert Bandura menjelaskan bagaimana penyebab fungsi psiko-sosial dari hubungan respirokak triadik. Fondasi persepsi Bandura terhadap resiprokal determinism, memandang bahwa : (a) faktor personal dalam bentuk kognisi afektif, dan peristiwa biologis; (b) tingkah laku; (c) pengaruh lingkungan membuat interaksi saling mempengaruhi satu sama lain secara bidireksional (Craig dan Muller: 2007:339).

Dalam perspektif kognitif sosial berakar pada pandangan tentang *human agentic*, bahwa individu dipandang berkemampuan proaktif dan mengatur diri daripada sebatas mampu berperilaku reaktif dan dikontrol oleh kekuatan biologis atau lingkungan. Selain itu, individu juga dipahami memiliki *self-beliefs* yang memungkinkan mereka berlatih mengukur pengendalian atas pikiran, perasaan, dan tindakan mereka. Berikut gambar skematis hubungan triadik respirokak penentu dalam teori kognitif sosial Albert Bandura (Craig dan Muller, 2007:339-340).

Gambar 1.1.
Skematis Penyebab Respirokak Triadik Model Teori Kognitif Sosial



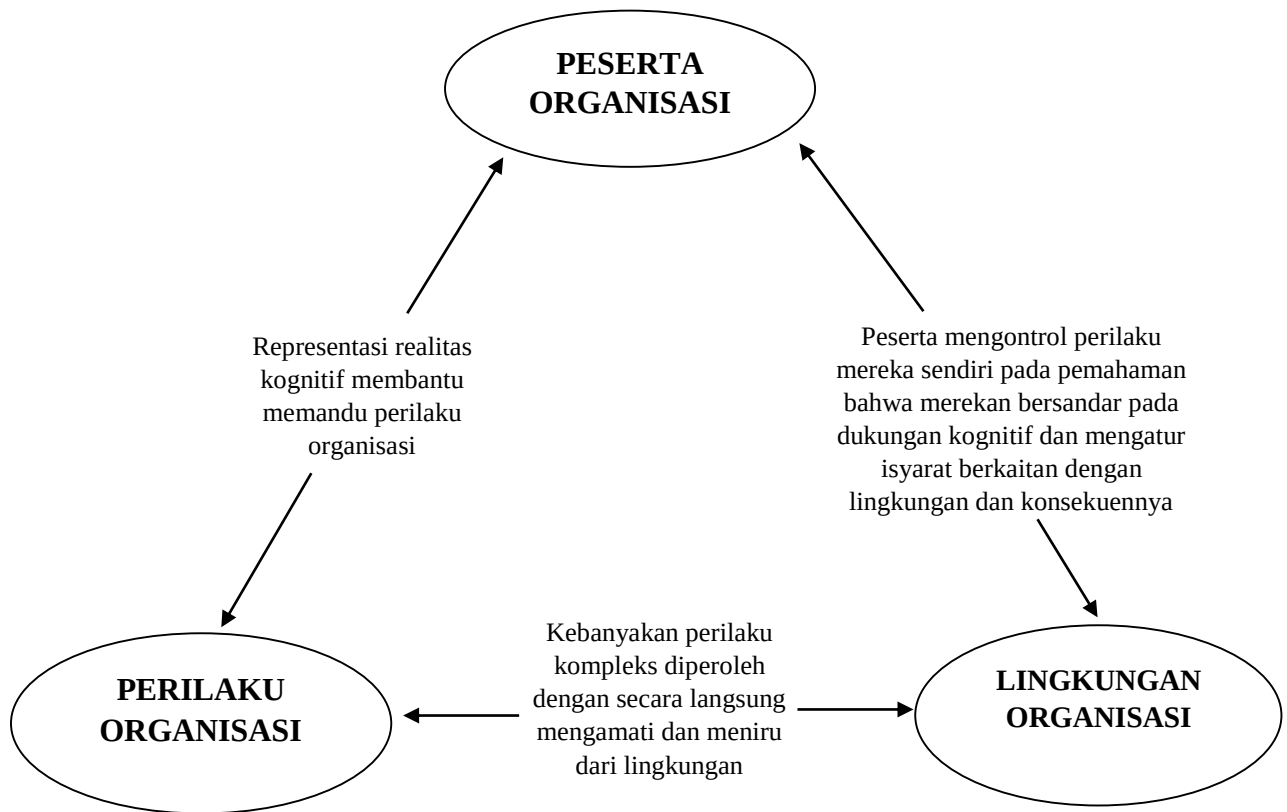
(Sumber : Robert T. Craig & Heidi L. Muller, 2007)

Teori kognitif sosial digunakan untuk menyerasikan peran sentral kognitif, seolah mengalami sendiri (*vicarious*), pengaturan diri, dan proses reflektif diri dalam adaptasi dan perubahan manusia. Orang dipandang sebagai sosok sistem pengorganisasian diri, proaktif, reflektif diri, dan pengaturan diri daripada sebagai organisme reaktif yang dibentuk dan dilindungi oleh kekuatan lingkungan atau didorong oleh impuls-impuls paling dalam yang tersembunyi.

1.5.7. Kerangka Kognitif Sosial

Teori kognitif berpendapat bahwa model S-R (*Stimulus-Respon*) dan bagi tingkat model R-S (*Respon-Stimulus*), dianggap terlalu memekanisasi penjelasan perilaku manusia. Pendekatan pengetahuan sosial karya Albert Bandura pada modifikasi perilaku organisasi menunjukkan bahwa perilaku dapat dijelaskan dengan baik dalam konteks resiprokal berkelanjutan antara faktor kognitif, perilaku dan lingkungan. Orang dan situasi lingkungan tidak berfungsi sebagai unit yang berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan perilaku itu sendiri, tetapi berhubungan dengan perilaku itu sendiri, yang secara resiprokal berinteraksi untuk menentukan perilaku. *Social Cognitive Theory* (SCT) menyadari pentingnya konsekuensi lingkungan yang menyatu dari *behaviorisme*, tetapi juga mencakup proses kognitif dari peraturan diri (*self-regulation*) dimana Albert Bandura menjelaskan bahwa “kemungkinan besar, melalui tindakanlah orang-orang menghasilkan kondisi lingkungan yang mempengaruhi perilaku mereka dalam gaya resiprokal” yang kemudian digambarkan dengan model segitiga berikut ini:

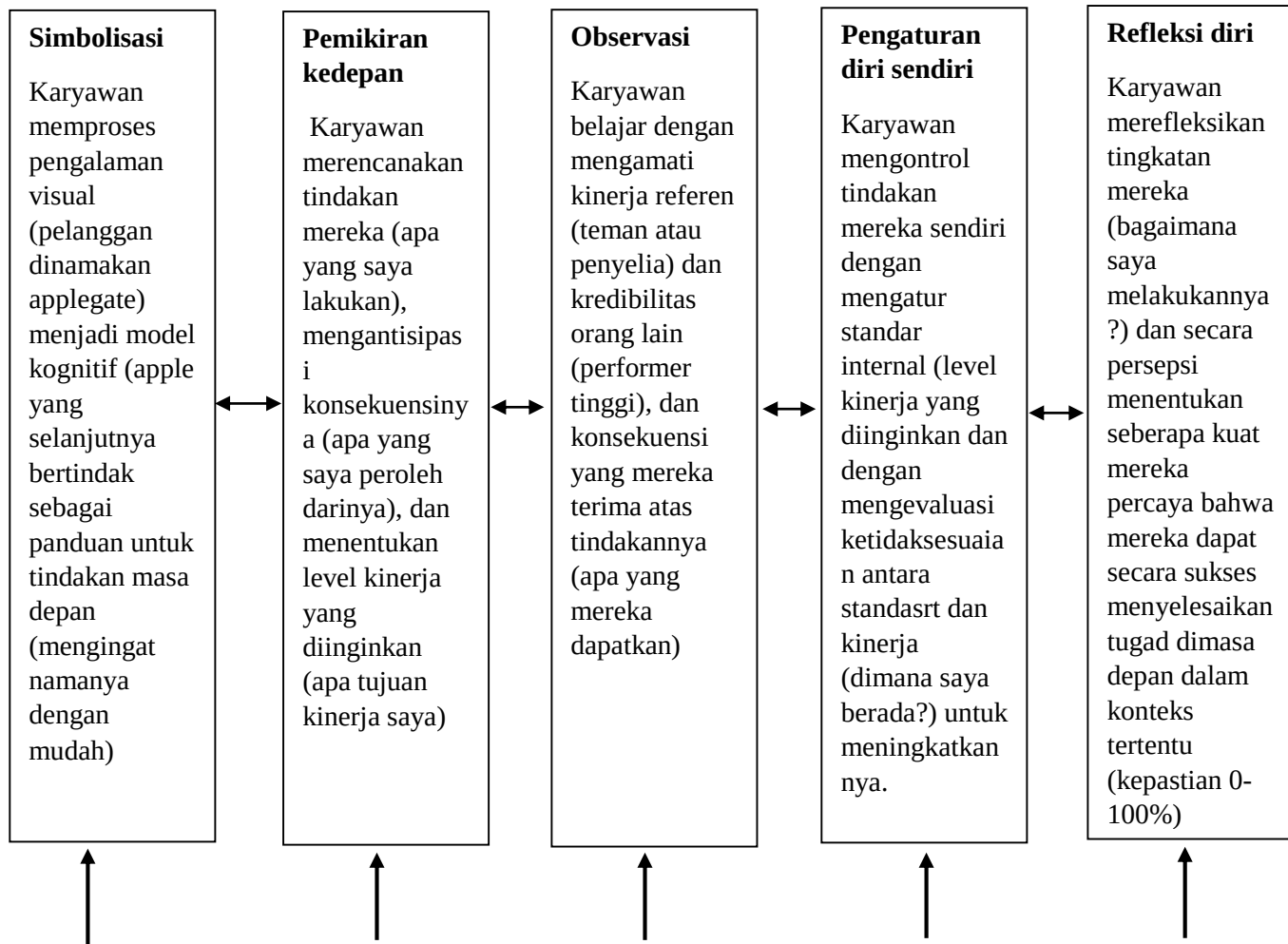
Gambar 1.2.
Pendekatan Pengetahuan Sosial pada Perilaku Organisasi



(Sumber: Fred Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi)

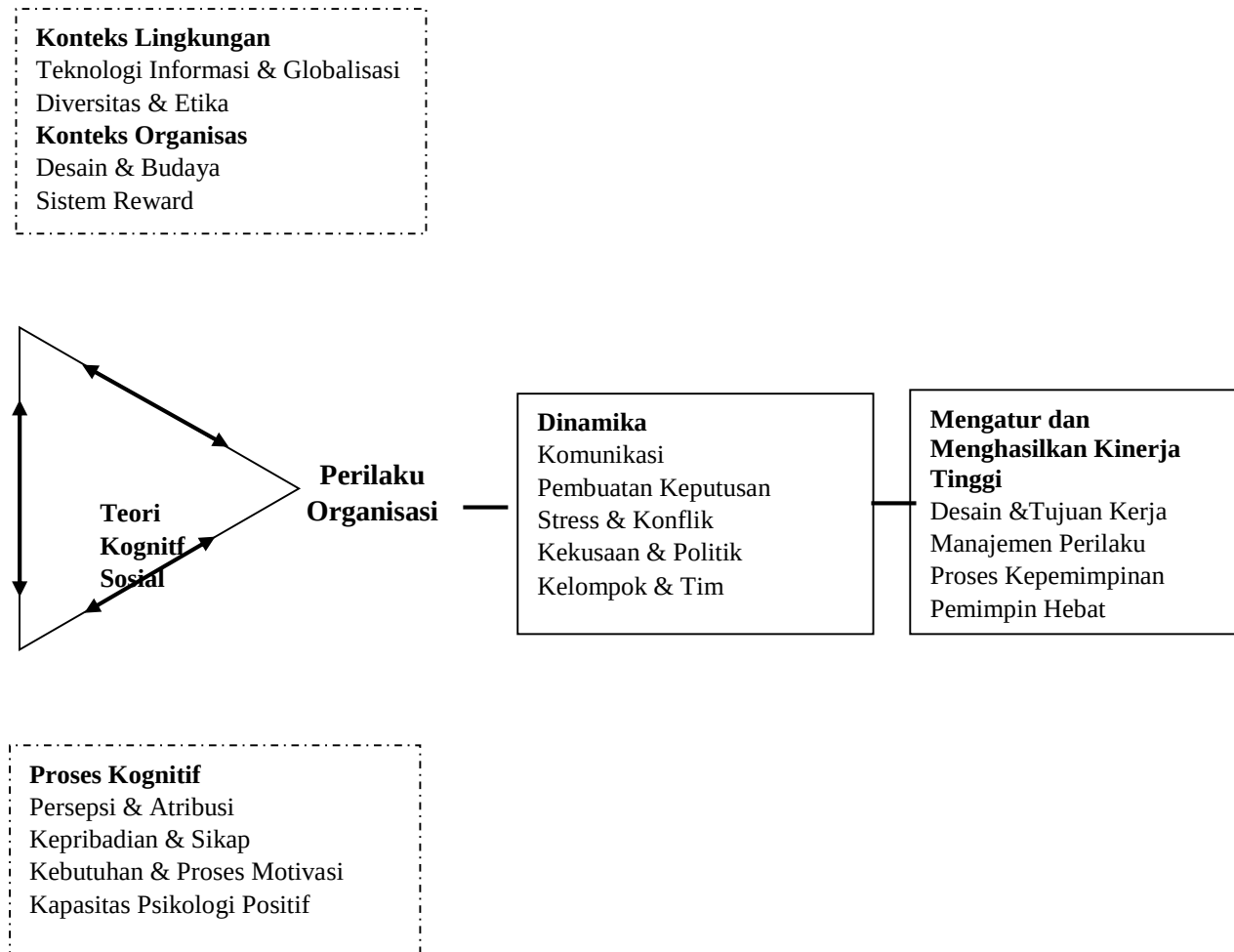
Kerangka teoritis *Social Cognitive Theory* (SCT) menjelaskan bahwa peserta organisasi pada waktu yang sama adalah produk dan produser kepribadian, lingkungan itu sendiri, dan perilaku. Albert Bandura juga menjelaskan sifat pengaruh resiprokal bidireksional melalui lima kapabilitas dasar manusia.

Gambar 1.3.
Kapabilitas Dasar Manusia Menurut Teori Kognitif Sosial (SCT)
Albert Bandura



Social Cognitive Theory (SCT) merupakan pondasi dari interaksi respirokal konteks lingkungan dan organisasi, proses kognitif, dan perilaku organisasi itu sendiri. Luthans (2006) menjelaskan proses kognitif terhadap perilaku organisasi seperti gambar berikut:

Gambar 1.4.
Kerangka Konseptual Pembahasan Perilaku Organisasi



(Sumber: Fred Luthans. (2006). Perilaku Organisasi. Yogyakarta. Andi)

Pendekatan kognitif sosial menekankan bahwa orang, lingkungan, dan perilaku itu sendiri berada dalam interaksi konstan satu sama lain dan secara resiprokal saling menentukan. Perubahan paradigma juga direpresentasikan melalui tempat kerja baru, perubahan lingkungan seperti teknologi

informasi lanjutan, globalisasi, dan kesadaran serta manajemen diversitas dan etika. Perubahan tersebut ditandai dengan aturan baru, batasan baru, dan perilaku-perilaku baru yang penting untuk organisasi dan pimpinan untuk dapat bertahan hidup dari persaingan bebas seperti masa sekarang dan mendatang.

1.5.8. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2002:163). Menurut Kartono (1994:81) mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin hubungan komunikasi, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sehingga setiap pimpinan akan memperlihatkan gaya kepemimpinannya lewat ucapan, sikap tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:42) gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Hal ini sependapat dengan pernyataan Robbins (2002:164) gaya

kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan oleh seseorang untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Pace & Faules (2013:277) gaya kepemimpinan merupakan pola bahasa dan tindakan yang konsisten yang digunakan oleh seseorang untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Tampubolon (2007:108) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dan falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sedangkan menurut Simon Devung (1998:97) mengatakan gaya kepemimpinan adalah kecenderungan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya yang dilakukan dengan gaya yang khas dan bersifat konsisten.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pimpinan berkomunikasi, bersikap dan berinteraksi dengan anggota organisasi atau pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mempengaruhi perilaku anggotanya untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya biasanya didapat dari pengalaman dan banyaknya mengikuti pelatihan kepemimpinan. Pemimpin membentuk gaya mereka dalam periode waktu tertentu melalui pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Menurut Pace & Faules (2006:276) kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa yang

dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang-orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Cara seseorang berbicara kepada yang lainnya dan cara seseorang bersikap didepan orang lain merupakan suatu gaya kerja.

Cara untuk mempelajari kepemimpinan adalah dengan melihat pendekatan dasar yang digunakan oleh pemimpin tersebut, dan tipe atau gaya kepemimpinan yang dipakai oleh pemimpin dapat dikategorikan dalam kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan laissez faire. Gaya kepemimpinan otokratis cenderung mengomando dan mengharapkan kepatuhan sehingga segala aktivitas untuk mencapai tujuan ditentukan dan diputuskan serta tergantung kepada pemimpin. Oleh karena itu dalam gaya kepemimpinan otokratis wewenang terpusat pada pemimpin, tidak mengembangkan inisiatif bawahan, menuntut prestasi dan hasil, menuntut kesetiaan dan kepatuhan bawahan, tanggungjawab terpusat pada pemimpin. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, karyawan juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan mendorong keikutsertaan (partisipasi) bawahan dalam berbagai aktivitas yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian kepemimpinan demokratis memperlihatkan dilakukannya pelimpahan wewenang, komunikasi timbal balik atau dua arah, menumbuhkan inisiatif bawahan, mengutamakan kepentingan kelompok, keputusan dibuat dengan mempertimbangkan usul dan saran dari bawahan, pengawasan yang longgar, tanggungjawab bersama sesuai dengan wewenang yang dimiliki.

Pada gaya kepemimpinan *laizzes faire*, pimpinan tidak banyak menggunakan wewenangnya, melainkan memberikan kebebasan penuh kepada bawahan atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaan mereka, sedangkan pemimpin lebih banyak berpartisipasi hanya untuk menjawab pertanyaan atau bertindak sebagai pemberi nasehat dan memberi umpan balik. (Leon C. Megginson, dalam Devung, 1998-114).

Gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *laissez faire* merupakan tipe-tipe dari gaya kepemimpinan para pejabat pimpinan. Gaya kepemimpinan otokratis, dalam hal pengambilan keputusan, pimpinan membuat keputusan sendiri tanpa memberitahukan bawahannya sehingga bawahan tidak terlibat dalam pengambilan keputusan. Pimpinan bertindak sangat formal dan tidak peduli apakah gaya kepemimpinannya diterima dan diakui bawahan atau tidak. Pimpinan menganggap tingkat kedewasaannya lebih tinggi dari bawahan sehingga ia akan menonjolkan gaya memerintah bukan mengajak. Pada gaya kepemimpinan demokratis pengambilan keputusan tercermin pada tindakan mengikutsertakan bawahan dan memperlakukan bawahan sebagai orang yang dewasa. Pada gaya kepemimpinan *laissez faire*, pengambilan keputusan seseorang pemimpin akan mendelegasikan seluruh tugas-tugas kepada bawahannya dengan pengarahan yang minimal atau bahkan tanpa pengarahan sama sekali, sehingga sering dianggap sebagai seorang yang kurang memiliki tanggungjawab terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pimpinan menganggap bawahan sebagai rekan kerja, oleh karena itu kehadirannya

sebagai pimpinan dipandang sebagai simbol keberadaan organisasi ketimbang sebagai pembina, pengarah, dan penggerak. (Siagian, 2002:17)

1.5.9. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi merupakan gabungan-gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku, manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan organisasi tersebut (Pace & Faules, 2000:147). Sedangkan menurut Dennis dalam Muhammad (2005:86) menjelaskan iklim komunikasi adalah kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi didalam organisasi.

Redding mengatakan iklim komunikasi organisasi sebagai fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggungjawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; serta aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-

keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan. (Pace & Faules, 2006:154).

Lebih lanjut lagi, Pace & Faules juga mengatakan bahwa iklim komunikasi didalam sebuah organisasi itu perlu untuk diperhatikan agar dapat menciptakan sebuah organisasi yang efektif. Didalam buku komunikasi organisasi yang ditulisnya menegaskan bahwa iklim komunikasi tertentu memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikat diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya, semua ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi. Iklim yang negatif dapat benar-benar merusak yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi (Pace & Faules, 2001:155).

Iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang cukup penting bagi motivasi kerja dan masa kerja pegawai dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung mengingatkan dan mendukung komitmen pada organisasi dan iklim komunikasi yang kuat seringkali menghasilkan praktik-praktik pengelolaan dan pedoman organisasi yang lebih mendukung (Pace & Faules, 2006:156).

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi adalah gabungan-gabungan persepsi anggota organisasi mengenai lingkungan internal organisasi, tentang peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal dan kesempatan bagi pertumbuhan organisasi tersebut. Untuk menganalisis iklim komunikasi disuatu organisasi (Pace & Faules, 2006:159-160) mengemukakan enam faktor besar yang bisa digunakan, yaitu:

1. Kepercayaan

Mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan keputusan bersama

Pegawai disemua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka, dan diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka dengan tujuan agar mereka berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

3. Kejujuran

Dalam iklim organisasi harus diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan anggota mampu mengatakan apa yang ada dalam pikiran mereka tanpa

mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Aliran informasi dalam komunikasi mengalir dari tingkat manajemen puncak ke manajemen yang lebih rendah. Komunikasi kebawah mempunyai fungsi pengarahan, perintah, dan indoktrinasi, inspirasi dan evaluasi. Pertemuan tatap muka langsung, pembicaraan lewat telepon, memo dan instruksi tertulis merupakan media yang paling banyak digunakan dalam komunikasi kebawah.

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Dalam setiap organisasi, setiap anggota harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel disemua tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Pegawai disemua tingkatan dalam organisasi untuk menunjukna suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, dan menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Menurut Gibb (dalam Muhammad, 2008:85-86) mengatakan bahwa tingkah laku komunikasi tertentu dari anggota organisasi mengarahkan

kepada iklim *supportiveness*, diantara tingkah laku tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Deskripsi, anggota organisasi memfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang dapat diamati daripada dievaluasi secara subjektif atau emosional.
- b. Orientasi masalah, anggota organisasi memfokuskan komunikasi mereka kepada pemecahan kesulitan mereka secara bersama
- c. Spontanitas, anggota organisasi berkomunikasi dengan sopan dalam berespon terhadap situasi yang terjadi
- d. Empati, anggota organisasi memperlihatkan perhatian dan pengertian terhadap anggota lainnya
- e. Kesamaan, anggota organisasi memperlakukan anggota yang lain sebagai teman dan tidak menekankan kepada kedudukan dan kekuasaan
- f. Provisionalism, anggota organisasi bersifat fleksibel dan menyesuaikan diri pada situasi komunikasi yang berbeda-beda.

1.5.10. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003:78) mengatakan kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke dalam Luthans, 2006:243). Lebih jelas lagi Newstrom dalam Noor (2013:256) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya terbatas pada tenaga, pikiran, ide, *improvement* saja tetapi agar semua yang mereka kerjakan bisa mendapatkan hasil yang maksimal baik dari segi kualitas, kuantitas, dan efisiensi waktu karyawanpun harus ikut berperan aktif dalam melaksanakan *cost down* sehingga mampu memberikan keuntungan terhadap perusahaan dengan melihat hasil kinerjanya.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah sikap seseorang baik senang atau emosi positif terhadap pekerjaan seseorang berdasarkan penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang itu sendiri. Menurut Luthans (2006:243) menjelaskan terdapat lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai sesuatu yang pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

2. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan juga kesempatan bagi karyawan untuk menerima tanggungjawab.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi atau naik pangkat.

4. Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

5. Rekan kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan dukungan perilaku.

Kepuasan karyawan tidak secara otomatis dapat meningkatkan produktivitas, walaupun ketidakpuasan karyawan cenderung menurunkan produktivitas, lebih sering mangkir, dan menghasilkan kualitas lebih rendah daripada karyawan yang puas. Seseorang dikatakan puas apabila tidak ada kesenjangan (*difference*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi, Ivancevich dalam Juliasyah Noor (2013:257). Sedangkan Robbins (2006:257) menjelaskan pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang ideal, dan semacamnya merupakan penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya adalah perhitungan rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif.

1.5.11. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Rivai (2012:309)

mendefinisikan kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan atau dengan kata lain kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Noor (2013:270) kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi dan misi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:9). Murphy (dalam Sudarmanto, 2009:8) mengatakan kinerja adalah seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran dan tanggungjawab yang dihubungkan dengan visi misi organisasi.

Menurut Robbins (2006:260), mengatakan bahwa ada enam indikator dari kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quantity of work* (jumlah pekerjaan)

Jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang sudah ditetapkan.

2. *Quality of work* (kualitas kerja)

Kualitas pekerjaan yang telah dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

3. *Cooperation* (kerjasama)

Kesediaan dalam bekerjasama dengan orang lain atau dengan sesama anggota organisasi.

4. *Initiative* (inisiatif)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya.

5. *Personal Qualities* (kualitas pribadi)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

1.5.12. Hubungan Antar Variabel

1.5.12.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:163) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh

seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi.

Fungsi kepemimpinan adalah pemandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudika organisasi, menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang dituju dengan ketepatan waktu dan perencanaan. Sehingga setiap pimpinan akan memperlihatkan gaya kepemimpinannya lewat ucapan, sikap tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain. (Kartono, 1994:89)

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007:120). Perouw dalam Morissan (2013:432) mengemukakan Teori Empat Sistem dari Rensis Likert, seorang ahli teori mengenai hubungan antar manusia, memfokuskan perhatiannya pada anggota organisasi terkait dengan perasaan dan kebutuhan mereka. Pendekatan yang dilakukan Likert melihat pada hubungan antarmanusia sebagai instrumen manajemen. Ide dasar dari teori ini adalah bahwa jika seorang pimpinan memiliki kepedulian dan memberikan dukungan kepada para bawahan atau staf maka bawahan atau staf akan memiliki semangat kerja yang lebih besar sehingga kinerja akan meningkat.

Kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana pimpinan melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan,

pemimpin memberi keteladanan yang baik terhadap bawahan, dan pemimpin memberi pilihan pemecahan masalah yang belum ada aturannya, seorang pemimpin perlu memberikan dorongan kepada bawahannya untuk melakukan inovasi dalam bekerja (Eva JR, 2015).

Kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawannya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuatan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high performance* (Harvey dan Brown, dalam Cahyono, 2005:22). Hasil penelitian dari Istiqomah & Heru (2018) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (H_1).

1.5.12.2. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Bartels et al dalam Merrlitya (2015:24) mengatakan bahwa komunikasi sangat penting membuat sebuah organisasi efektif. Redding juga menekankan pentingnya iklim yang mendukung dalam komunikasi organisasi merupakan ketrampilan atau teknik komunikasi dalam menciptakan organisasi yang efektif. Iklim organisasi menurut

Hardjana (2007:180) menjelaskan bahwa inti dari iklim organisasi adalah karyawannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Marshall Scott Poole (dalam Hardjana, 2007:180) yang menyatakan bahwa:

“ada dua alasan tentang keniscayaan dari komunikasi sebagai inti dari iklim organisasi. Pertama, komunikasi itu sendiri merupakan praktek atau kegiatan-kegiatan yang asasi dalam kehidupan organisasi. Kedua, praktek organisasi selain mempunyai tujuan juga mengandung nilai sosial karena dimaknai oleh karyawan didalam hubungan kerja”.

Dalam hipotesisnya Koopelman et al, dalam Merrlitya (2015:24) menyatakan bahwa iklim organisasi yang meliputi iklim komunikasi penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Bila organisasi melaksanakan suatu rencana insentif keuangan baru atau berperan serta dalam pembuatan keputusan, mungkin muncul suatu perubahan dalam iklim organisasi dan akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas.

Iklim organisasi tumbuh dan berkembang menjadi mapan karena proses sosialisasi dan dapat hidup lestari melalui interaksi sosial dan komunikasi antar karyawan (Hardjana, 2007:180). Agar komunikasi didalam sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik, maka organisasi perlu melakukan suatu sistem yang menunjang kemajuan organisasi, dan salah satu cara yang dapat dilakukan adalah melalui iklim komunikasi. Iklim komunikasi menggambarkan suasana kerja dari keseluruhan orang atau karyawan melalui perasaan dan sikap mereka yang berada di dalam organisasi.

Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha ini merujuk pada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan, dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah .(Frantz, 1988:74-77). Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Merrlntya (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim komunikasi dengan kinerja karyawan. Dengan demikian terdapat pengaruh positif iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan. (H₂)

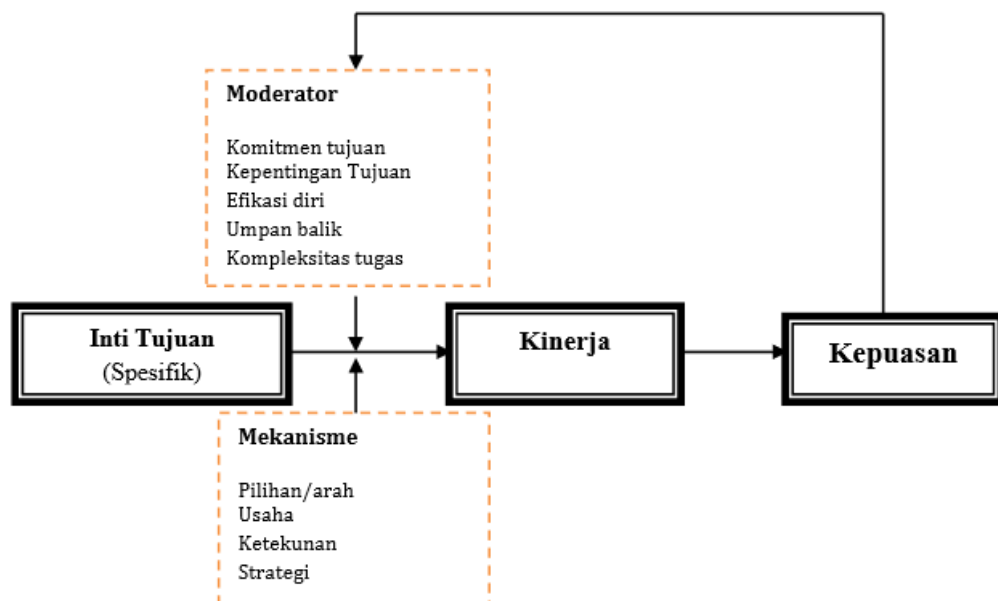
1.5.12.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:105) menyatakan dampak kepuasan kerja dengan kinerja karyawan melalui beberapa penelitian yang dirancang sebagai berikut: dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, keabsenan, dan pengunduran diri. Dengan terciptanya kepuasan kerja yang merupakan sikap positif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, maka akan tercapainya kinerja individual tersebut (Wibowo, 2007). Cruden, 1998 (dalam Muhadi, 2007:27) berpendapat bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan justru menjadi sebaliknya dimana kinerja yang baik karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif perhatian lebih dari atasan sehingga penghargaan tersebut mendorong terjadinya kepuasan kerja.

Secara konsep kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Menurut konsep Value Theory, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Sehingga Teori Penetapan Tujuan karya edwin Locke dan Latham dengan berlatarbelakang pendekatan kognitif sosial Albert Bandura menghubungkan antara variabel kinerja dan variabel kepuasan (Luthans, 2006:574-575) seperti kerangka model berikut ini:

Gambar 1.5

Hubungan Antara Variabel Kinerja dan Variabel Kepuasan



Sumber: Fred Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi

Hasil penelitian terbaru mendukung adanya hubungan sebab-akibat dimana kepuasan kerja lebih mempengaruhi kinerja daripada kinerja mempengaruhi kepuasan, dimana hubungan ini akan lebih kompleks

daripada hubungan lain dalam perilaku organisasi (Luthans, 2006: 246). Penelitian yang dilakukan oleh Adistri dan Emma (2018) menunjukkan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (H₃).

1.5.12.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2014:7) menyatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian performance sehingga ada yang mengartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Akan tetapi sebenarnya kinerja dapat mempunyai makna yang lebih luas yang meliputi bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu dan faktor organisasi. Kedua faktor tersebut sebagai berikut:

1. Faktor individu

- a. Faktor kepribadian, yaitu kepercayaan diri, dimana semakin tinggi kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut.

- b. Faktor motivasi, ketika seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk suatu tujuan tertentu seperti pemberian insentif.
 - c. Faktor kemampuan (*skill*), yaitu kemampuan atau keahlian karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standart kerja di perusahaan.
 - d. Faktor kepuasan kerja, yaitu perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya.
 - e. Faktor pengetahuan pekerjaan, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan kerja.
2. Faktor organisasi
- a. Faktor gaya kepemimpinan, yaitu faktor yang mendorong karyawan untuk berkomitmen pada organisasinya agar mempunyai kemauan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut dan membuang keinginan untuk berpindah.
 - b. Faktor tim kerja, yaitu kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
 - c. Faktor komunikasi organisasi, yaitu suatu proses penyampaian atau penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain.
 - d. Faktor teknologi dan fasilitas, yaitu dimana perusahaan menggunakan teknologi sesuai kebutuhan kerja karyawan dan memfasilitasi kebutuhan kerja karyawan.

- e. Faktor konteks organisasi, yaitu dimana organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan untuk mencoba memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi.

Berhasil atau tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka mengharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. (Luthans, 2006:170).

Pace & Faules (2000:149) menyatakan iklim secara umum dan iklim komunikasi khususnya, berlaku sebagai faktor-faktor penengah antara unsur-unsur sistem kerja dengan ukuran-ukuran yang berbeda keefektifan organisasi seperti produktivitas, kualitas, kepuasan dan vitalitas.

Koopelman et al dalam Merrlitya (2015:24) membuat hipotesis dan menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi, yang meliputi iklim komunikasi, penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. “Bila organisasi melaksanakan suatu rencana insentif keuangan baru atau berperan serta dalam pembuatan keputusan, mungkin muncul suatu perubahan dalam iklim organisasi dan akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas. Usaha ini merujuk pada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk neumengangkat, berbicara atau berjalan dan penggunaan pikiran mental

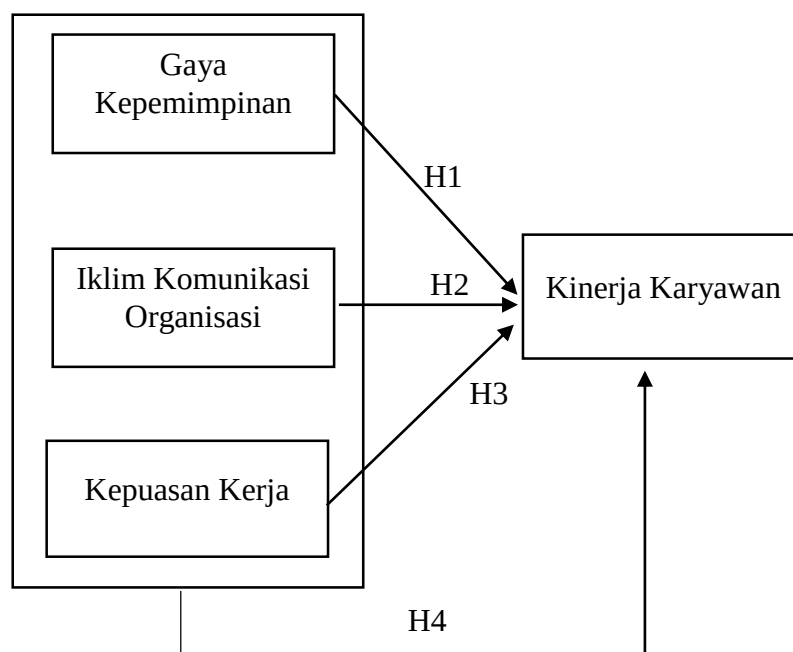
dalam bentuk berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah (Frantz, 1988:74-77).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, jika seorang pemimpin dapat menciptakan iklim komunikasi organisasi dalam lembaga organisasinya, maka karyawan akan merasa puas dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan karyawan pada pekerjaannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan karyawan pada pekerjaannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.(H₄)

1.6. Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, peneliti membangun model penelitian berikut dan menguji empat hipotesis.

Gambar 1.6
Hipotesis Penelitian



H₁ : Terhadap pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

H₂ : Terdapat pengaruh positif antara iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan

H₃ : Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H₄ : Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan

1.7. Definisi Konseptual

Definisi konseptual masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah :

1.7.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pimpinan berkomunikasi, bersikap dan berinteraksi dengan anggota organisasi atau pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mempengaruhi perilaku anggotanya untuk mencapai tujuan bersama.

1.7.2. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi adalah gabungan persepsi anggota organisasi mengenai lingkungan internal organisasi, peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal dan

kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi yang terjadi dalam internal organisasi.

1.7.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang baik senang atau emosi positif terhadap pekerjaan seseorang berdasarkan penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang itu sendiri.

1.7.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran dan tanggungjawab yang diberikan.

1.8. Definisi Operasional

Definisi operasional bersifat untuk memberikan arti kepada suatu variabel dengan menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional ini akan memberikan batasan suatu variabel dengan merinci hal-hal yang harus dikerjakan oleh peneliti untuk mengukur variabel tersebut.

Definisi operasional yang akan diidentifikasi dapat dilihat melalui uraian dibawah ini:

Tabel 1.7
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya Otokratis	Cenderung mengomando dan mengharapkan kepatuhan	Interval
		Mengharapkan kesetiaan dan kepatuhan bawahan	Interval

		Wewenang terpusat pada pimpinan	Interval
		Tidak memperhatikan saran dan ide dari bawahan	Interval
		Menuntut prestasi dan hasil	Interval
		Tidak mengembangkan inisiatif bawahan	Interval
	Gaya Demokratis	Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan mendorong keikutsertaan (partisipasi) bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi.	Interval
		Komunikasi timbal balik atau dua arah	Interval
		Menumbuhkan inisiatif bawahan	Interval
		Keputusan dibuat dengan mempertimbangkan usul dan saran dari bawahan	Interval
		Tanggungjawab bersama sesuai dengan wewenang yang dimiliki	Interval
	Gaya Laissez Faire	Pimpinan tidak banyak menggunakan wewenangnya	Interval
		Tidak ada koordinasi	Interval
		Pemimpin hanya bertindak sebagai pemberi nasehat dan memberi umpan balik	Interval
Iklim Komunikasi Organisasi (X2)	Kepercayaan	Keyakinan karyawan terhadap atasan/perusahaan	Interval
		Kredibilitas atasan/perusahaan	Interval
	Pembuatan keputusan bersama	Keaktifan karyawan berkonsultasi	Interval
		Mendukung kebijakan perusahaan terkait pekerjaan	Interval
	Kejujuran	Transparansi dalam organisasi	Interval
		Bebas berpendapat	Interval
	Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah	Pimpinan mengkoordinasikan setiap pekerjaan kepada karyawan	Interval

		Pemimpin memberi masukan saran dan kritik terkait pekerjaan	Interval
	Mendengarkan dalam komunikasi keatas	Informasi dari anggota dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan	Interval
		Perhatian terhadap informasi yang disampaikan bawahan	Interval
	Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi	Komitmen pegawai dalam melaksanakan pekerjaan	Interval
		Produktivitas tinggi	Interval
Kepuasan Kerja (X3)	Gaji	Nominal rupiah yang diterima	Interval
		Bonus dan tunjangan yang diterima	Interval
	Promosi	Kenaikan posisi atau jabatan	Interval
		Pemberian reward	Interval
	Rekan kerja	Saling bekerjasama antar anggota organisasi	Interval
	Pengawasan	Mengoreksi pekerjaan karyawan	Interval
		Saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan	Interval
	Pekerjaan itu sendiri	Kesempatan untuk belajar dalam setiap pekerjaan	Interval
		Tanggung jawab dalam setiap pekerjaan	Interval
		Tenang atau aman dalam bekerja	Interval
	Jumlah Kerja	Banyaknya pekerjaan yang dikerjakan	Interval
		Tercapainya target yang ditetapkan	Interval
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas kerja	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	Interval
		Keahlian dalam bekerja	Interval
	Kerjasama	Saling mendukung antar anggota organisasi	Interval
		Mentaati peraturan atasan/perusahaan	Interval

	Inisiatif	Mencari jalan yang baik dan tepat saat mengalami kebuntutan kerja	Interval
		Memperbesar tanggung jawab pekerjaan	Interval
	Kualitas pribadi	Saling menghormati antar anggota organisasi	Interval
		Integritas tinggi terhadap perusahaan	Interval

1.9. Metode Penelitian

1.9.1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif, yang menjelaskan hubungan sebab akibat diantara beberapa variabel yang akan diteliti, yaitu gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel independent sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependent. Periset membutuhkan definisi konsep, kerangka konseptual dan kerangka teori. Periset perlu melakukan kegiatan berteori untuk menghasilkan dugaan awal (hipotesis) antara variabel satu dengan yang lainnya. (Kriyantono, 2010:69)

1.9.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari CV Agung Mitra Sejahtera yang berjumlah 45 orang.

Menurut Arikunto (2010:109) sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti. Teknik sampel yang digunakan adalah teknik total sampling, dimana populasi yang berjumlah 45 orang digunakan sebagai sampel. Akan tetapi pada saat pengembalian hasil kuesioner hanya 39 orang responden saja yang bersedia mengisi kuesioner. Lebih lanjut lagi, Arikunto (2006:134) juga mengemukakan “apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.”

1.9.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan *nonprobability sampling* dengan teknik sampel jenuh (*saturation sampling*) yaitu suatu teknik sampling apabila semua populasi dijadikan sampel.

1.9.4. Jenis dan Sumber Data

1.9.4.1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif yang bersifat objektif dan jelas.

1.9.4.2. Sumber Data

Sumber data yang diambil dari penelitian ini berasal dari:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil kuesioner dan responden.

- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yaitu sumber-sumber tertulis yang terdapat dalam buku, jurnal, tesis dan referensi lainnya yang terkait dengan penelitian.

1.9.5. Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala *Likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial (Sugiyono, 2010:132). Dengan menggunakan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item pernyataan atau pertanyaan, tambah Sugiyono. Untuk keperluan analisa kuantitatif penelitian ini, peneliti menyusun alat dan cara ukur beserta hasil ukur seperti berikut:

Tabel 1.8
Skema Tabel Pengukuran Skala *Likert*

Variabel	Alat dan Cara Ukur	Hasil Ukur
Gaya Kepemimpinan (X1)	<i>Kuesioner A</i>, diukur dengan skala Likert: 5= sangat setuju 4= setuju 3= kurang setuju 2= tidak setuju 1= sangat tidak setuju Skala untuk pernyataan negatif kebalikan dari skala pernyataan positif	1. <i>Otokatis</i> 2. <i>Demokratis</i> 3. <i>Laissez Faire</i>
Iklm Komunikasi Organisasi (X2)	<i>Kuesioner B</i>, diukur dengan skala Likert: 5= sangat setuju	<i>Supportiveness - Unsupportiveness</i>

	4= setuju 3= kurang setuju 2= tidak setuju 1= sangat tidak setuju Skala untuk pernyataan negatif kebalikan dari skala pernyataan positif	
Kepuasan Kerja (X3)	<i>Kuesioner C</i> , diukur dengan skala Likert: 5= sangat setuju 4= setuju 3= kurang setuju 2= tidak setuju 1= sangat tidak setuju Skala untuk pernyataan negatif kebalikan dari skala pernyataan positif	<i>Puas-Tidak Puas</i>
Kinerja Karyawan (Y)	<i>Kuesioner D</i> , diukur dengan skala Likert: 5= sangat setuju 4= setuju 3= kurang setuju 2= tidak setuju 1= sangat tidak setuju Skala untuk pernyataan negatif kebalikan dari skala pernyataan positif	<i>Tinggi-Rendah</i>

1.9.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survei, melalui instrumen kuesioner yang berupa kumpulan daftar pertanyaan yang sudah disusun secara sistematis dan berisi alternatif jawaban yang terstruktur yang harus diisi oleh responden. Selain menggunakan kuesioner, peneliti juga melakukan pengamatan dan

menggunakan studi pustaka, arsip-arsip, dokumen-dokumen, atau sumber lain yang relevan dalam penelitian ini.

1.9.7. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan sebagai alat ukur variabel dengan memberikan kuesioner dalam bentuk draft pertanyaan dan responden cukup memberikan tanda silang ($\surd$) pilihan jawaban yang dianggap sesuai.

1.9.8. Uji Validitas dan Reliabilitas

1.9.8.1. Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen dapat mengukur sesuatu dengan apa yang hendak diukur (Muhidin, 2007:30). Metode yang digunakan untuk mencari validitas instrumen adalah korelasi produk momen antara skor setiap butir pertanyaan dengan skor total. Semua item disusun mengikuti skala *Likert*, maka sebuah item dianggap valid jika koefisiensi hubungan item tersebut dengan total keseluruhan item yang kemudian kita notasikan sebagai R haruslah lebih besar atau sama dengan R dalam Tabel r ($R \geq r$). Adapun persamaannya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy}	= Koefisiensi korelasi yang dicari
$\sum xy$	= Jumlah perkalian antara variabel x dan y
$\sum x^2$	= Jumlah dari kuadrat nilai X
$\sum y^2$	= Jumlah dari kuadrat nilai Y
$(\sum x)^2$	= Jumlah nilai X kemudian dikuadratkan
$(\sum y)^2$	= Jumlah nilai Y kemudian dikuadratkan
N	= Jumlah responden

1.9.8.2. Reliabilitas

Suatu instrumen pengukuran dikatakan reliabel jika pengukurannya konsisten dan cermat akurat. Jadi uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya (Muhidin, 2007:30). Model yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah model koefisiensi alfa (α) dari Cronbach. Apabila nilai hitung alpha lebih besar ($>$) dari nilai r tabel, maka angket dinyatakan

tidak reliabel. Adapun persamaan dari koefisiensi alfa (α) dari Cronbach sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{(k-1)} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11}	= Reliabilitas Instrumen
k	= Banyaknya butir pertanyaan
$\sum \sigma_t^2$	= Jumlah varian butir
σ_t^2	= Total varian

1.9.9. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik *inferensial* (statistik *probabilitas*) dikarenakan analisis data sampel berasal dari populasi yang sudah jelas dan diketahui sedangkan teknik pengambilan sampel diambil secara menyeluruh. Sedangkan metode analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode analisis kuantitatif dan analisis regresi linier berganda.

1.9.9.1. Analisis Data Regresi Linier Berganda

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui persamaan regresi, koefisien determinasi (R^2), uji pengaruh simultan (F) dan uji parsial (t) yang digunakan dalam penelitian ini, selengkapnya akan diuraikan sebagai berikut:

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisiensi determinasi dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X_1), iklim komunikasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) dalam memprediksi variabel terikat yaitu tingkat kinerja karyawan (Y).

2. Uji Pengaruh Simultan (F-test)

Uji pengaruh simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen. Pengaruh simultan atau bersama-sama antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X_1), iklim komunikasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) dalam memprediksi variabel terikat yaitu tingkat kinerja karyawan (Y).

3. Uji Parsial (T-test)

Uji parsial (t) bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (independen) terhadap variabel terikatnya (dependen).

1.9.9.2. Persamaan Regresi Linier

Uji regresi linier dilakukan untuk melihat sampai seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, iklim komunikasi, dan kepuasan kerja terhadap variabel terikat yaitu tingkat kinerja karyawan.

Adapun rumus yang digunakan dalam uji regresi linier adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y	= Variabel tingkat kinerja karyawan
X1	= Gaya kepemimpinan
X2	= Iklim komunikasi
X3	= Kepuasan kerja
A	= Konstanta
b1, b2	= Koefisiensi regresi
e	= Nilai eror

1. Analisis Regresi Linier atau Tunggal

Analisis regresi digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel independen dinaikkan atau diturunkan nilainya (Sugiyono, 2010:213). Persamaan umum regresi linier sederhana yang dituliskan Sugiyono (2010:270) adalah sebagai berikut:

$Y' = a \pm b X$

Keterangan:

Y' = Subjek dalam variabel dependen yang diprediksi

a = Harga Y bila $X = 0$ (harga konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel independen. Bila b (+) maka naik dan bila (-) maka terjadi penurunan

X = Subjek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu

Untuk menguji hipotesa H_4 : hubungan antara variabel X_1 (gaya kepemimpinan), X_2 (Iklim komunikasi), dan X_3 (Kepuasan kerja) yang bersama-sama mempengaruhi variabel Y (Tingkat kinerja karyawan) maka digunakan uji statistik korelasi ganda yang kemudian dilanjutkan dengan analisis ganda (Sugiyono, 2010:218).

2. Uji Korelasi Ganda

Uji korelasi ganda digunakan untuk menguji hipotesis tentang hubungan dua variabel independen atau lebih secara bersama-sama dengan satu variabel dependen (Arikunto, 2013:339) dengan rumus penghitungan sebagai berikut (Sugiyono, 2010:256):

$$R_{YX_1X_2X_3} = \frac{\sqrt{r_{YX_1}^2 + r_{YX_2}^2 + r_{YX_3}^2 - 2r_{YX_1}r_{YX_2}r_{YX_3}}}{1 - r_{X_1X_2X_3}}$$

Keterangan:

$R_{YX_1X_2X_3}$: Korelasi antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 secara bersama-sama dengan variabel Y

r_{YX_1} : Korelasi product moment antara X_1 dengan Y

r_{YX_2} : Korelasi product moment antara X_2 dengan Y

r_{YX_3} : Korelasi product moment antara X_3 dengan Y

$r_{X_1X_2X_3}$: Korelasi product moment antara X_1 , X_2 dan X_3

Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi itu dapat digeneralisasikan atau tidak, maka dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi ganda dengan rumus sebagai berikut:

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

F = F_{hitung} yang selanjtnya dibandingkan dengan F tabel

R = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

Dasar untuk pengujian nilai F hitung adalah sebagai berikut:

1. Jika $F_{hitung} > F$ (tabel α) ini berarti bahwa terdapat hubungan bukan linier berganda pada pasangan pengamatan X_1, X_2, X_3 , Y tersebut atau $f = (X_1, X_2, X_3)$ adalah bukan linier pada taraf α .
2. Jika $F_{hitung} = F$ (tabel α) ini nerarti bahwa terdapat hubungan linier berganda antara pengaruh X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y secara bersama atau simultan pada taraf α .

1.9.10. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada jumlah variabel yang diteliti yaitu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, untuk penelitian selanjutnya iklim komunikasi organisasi yang dapat dikategorikan sebagai lingkungan

non fisik dapat dilengkapi dengan lingkungan fisik organisasi, dan juga kinerja karyawan tidak hanya terfokus pada karyawan akan tetapi juga melihat dari kinerja organisasi itu sendiri, agar hasil penelitian tersebut dapat diketahui secara keseluruhan dan mendalam.